

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

EDOARD STEVAN DOS SANTOS SARTORI

**A INFLUÊNCIA DO AMBIENTE MACROECONÔMICO NA ATUAÇÃO DA
CONTROLADORIA**

CURITIBA

2016

EDOARD STEVAN DOS SANTOS SARTORI

**A INFLUÊNCIA DO AMBIENTE MACROECONÔMICO NA ATUAÇÃO DA
CONTROLADORIA**

Trabalho de conclusão de curso
apresentado como critério de aprovação
para obtenção do título de Especialista em
Gestão de Negócios, pelo Departamento de
Ciências Contábeis da Universidade
Federal do Paraná.

Orientador: Profa. Mayla Costa, Dra.

CURITIBA

2016

"No meio da confusão, encontre a simplicidade. A partir da discórdia, encontre a harmonia. No meio da dificuldade reside a oportunidade".

(Albert Einstein)

AGRADECIMENTOS

À Deus e Santa Rita de Cássia,

Aos meus pais, Tereza e Mauricio Sartori, por serem meus exemplos de vida, por me ensinar os verdadeiros valores da vida e por estarem sempre ao meu lado,

À minha esposa, Cíntia Meire, pelo carinho, companheirismo, paciência e incentivo,

Aos meus familiares por todo incentivo, cuidado e por estarem sempre presentes,

À minha orientadora neste trabalho, profa. Mayla Costa, pela amizade e valiosas orientações,

A todos os professores com quem tive a honra de estudar, especialmente os professores do departamento de Economia e de Contabilidade da Universidade Federal do Paraná.

RESUMO

Obter informações de forma ágil e confiáveis é um dos grandes diferenciais para que empresas, sejam de pequeno, médio ou grande porte, tenham sucesso em sua trajetória. Entre essas informações, monitorar o ambiente macroeconômico pode trazer vantagens significativas na tomada de decisão. Como área responsável pelo monitoramento e tratamento de informações, a Controladoria pode incluir em suas demandas a captação de sinais dados pelo ambiente macroeconômico. Para que isso seja possível, uma ferramenta indicada é o Método da Inteligência Estratégica Antecipativa e coletiva, que visa coletar diversos sinais no ambiente onde a empresa esteja inserida e dar sentido a eles, criando uma informação antecipada do que pode ocorrer, seja no monitoramento da concorrência, clientes ou mesmo adaptações a nível de mercado. Com base nessa ferramenta, a Controladoria pode ampliar seu leque de atuação e fornecer embasamento mais detalhado para que os administradores tomem as melhores decisões e com um grau ainda mais reduzido de incertezas.

Palavras-chave: Controladoria. Macroeconomia. Método da Inteligência Estratégica Antecipativa.

ABSTRACT

Information in a fast and reliable way is one of the great advantages for companies, whether small, medium or large, to succeed in his career. Among this information, monitor the macroeconomic environment can bring significant advantages in decision making. As area responsible for monitoring and processing information, the Comptroller may include in their demands to capture data signals by the macroeconomic environment. For this to be possible, a recommended tool is the Strategic Intelligence Method Anticipative and collective, which aims to collect various signals in the environment where the company is inserted and make sense of them, creating an early information of what can happen, either in monitoring competition, customers or even adjustments to market level. Based on this tool, the Comptroller can expand its range of activities and provide more detailed basis for administrators to make better decisions and an even smaller degree of uncertainty.

Key-words: Controllershship. Macroeconomics. Method of Strategic Intelligence Anticipative.

Sumário

| | | |
|--------|---|----|
| 1. | INTRODUÇÃO | 8 |
| 1.1 | PROBLEMA DE PESQUISA..... | 9 |
| 1.2 | OBJETIVOS | 9 |
| 1.2.1 | OBJETIVO GERAL..... | 9 |
| 1.2.2 | OBJETIVOS ESPECÍFICOS..... | 9 |
| 1.3 | JUSTIFICATIVA TEORICA E PRÁTICA | 10 |
| 2. | METODOLOGIA | 12 |
| 2.1. | CLASSIFICAÇÃO QUANTO AOS OBJETIVOS..... | 12 |
| 2.2. | CLASSIFICAÇÃO QUANTO À ABORDAGEM..... | 12 |
| 2.3. | CLASSIFICAÇÃO QUANTO AOS PROCEDIMENTOS | 13 |
| 3. | REFERENCIAL TEÓRICO | 14 |
| 3.1. | CONTEXTUALIZAÇÃO DA CONTROLADORIA | 14 |
| 3.1.1. | DEFINIÇÃO | 15 |
| 3.2. | O MÉTODO DA INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA ANTECIPATIVA (MIEA)..... | 22 |
| 3.2.1. | INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA ANTECIPATIVA (MIEA) | 23 |
| 3.2.2. | METODOLOGIA | 26 |
| 3.2.3. | A CONTROLADORIA E A MACROECONOMIA | 28 |
| 3.2.4. | INSTRUMENTOS DE GESTÃO NA CONTROLADORIA | 30 |
| 3.2.5. | VARIÁVEIS MACROECONÔMICAS | 32 |
| 4. | APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS | 34 |
| 4.1. | CONTROLADORIA E OS INDICADORES MACROECONÔMICOS | 34 |
| 4.1.1. | INFLAÇÃO | 36 |
| 4.1.2. | PRODUTO INTERNO BRUTO (PIB) | 36 |
| 4.1.3. | TAXA SELIC..... | 37 |
| 4.2. | A CONTROLADORIA COMO ÁREA RESPONSÁVEL PELO MONITORAMENTO DO AMBIENTE EXTERNO À EMPRESA | 37 |
| 4.2.1. | O MÉTODO DA INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA ANTECIPATIVA (MIEA) APLICADO À CONTROLADORIA..... | 38 |
| 4.2.2. | O MIEA E AS VARIÁVEIS MACROECONÔMICAS | 39 |
| 5. | CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES..... | 41 |
| 5.1. | ESTUDOS FUTUROS | 42 |
| | REFERÊNCIAS | 43 |

1. INTRODUÇÃO

As diversas ferramentas de integração e interação entre os mercados mundiais tornam a economia uma estrutura em constantes transformações. Além disso, a velocidade com que as informações percorrem o mundo exige dos *policy makers* toda sua capacidade analítica para se precaver e tomar as decisões mais favoráveis para a sociedade em que atuam. No entanto, nem sempre essas decisões têm efeito imediato ou até mesmo o efeito esperado, podendo afetar a rotina de todos inseridos nesta economia.

Para os administradores e gestores de empresas a confiança nas decisões do ambiente institucional em que se encontram é algo extremamente fundamental para o sucesso ou fracasso de suas aspirações. Um país onde o cenário econômico seja instável pode determinar a saída de grandes corporações, o que representa a perda de investimentos e um impacto significativo na geração de renda e emprego desse país. Sendo assim, o monitoramento de variáveis macroeconômicas torna-se um diferencial de extrema importância para uma gestão empresarial sólida e serve como uma arma poderosa no sucesso da empresa. No entanto, para que a alta administração possa tomar as melhores decisões frente ao cenário futuro, torna-se indispensável a figura de um executivo que forneça tais informações e também seja capaz de prever as tendências de variações dos indicadores econômicos e como isso pode influenciar no resultado da companhia. Para tanto, o papel do *controller* torna-se fundamental para que a alta administração tenha os subsídios necessários para uma boa gestão.

A vasta literatura acerca do tema não deixa dúvidas sobre a importância em se obter informações ágeis, confiáveis e principalmente úteis. Podemos destacar que “*A informação é encarada, atualmente, como um dos recursos mais importantes de uma organização, contribuindo decisivamente para a sua maior ou menor competitividade*” (STRASSBURG *et. al.* 2007, p.3). Para tanto, cabe a controladoria a responsabilidade pelos sistemas de informações gerenciais por estar apoiada em informações contábeis e ter uma visão multidisciplinar. Johnsson e Filho (2002, p.52) assim como Catelli (2001, p.344) atribuem à

controladoria a responsabilidade pela modelagem, construção e manutenção dos sistemas de informações como forma de suprir as necessidades dos gestores e auxiliá-los a tomar as melhores decisões.

A partir do exposto, o presente trabalho visa identificar de que forma as variáveis macroeconômicas podem ser úteis à controladoria e como essas informações podem influenciar as decisões da alta administração. Para tanto serão exploradas algumas definições sobre economia e variáveis macroeconômicas, controladoria e sua atuação no ambiente empresarial. Além disso, buscar-se-á identificar de que forma as variáveis macroeconômicas podem ser inseridas no modelo de atuação da controladoria.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Como as variáveis do ambiente macroeconômico podem ser inseridas no modelo de atuação da controladoria e de que forma essas informações podem ser relevantes para a tomada de decisão de gestores e administradores de empresas?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GERAL

Verificar a influência de variáveis macroeconômicas no contexto de atuação da controladoria.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Identificar as principais variáveis macroeconômicas;
- b) Identificar as relações existentes entre gestão de empresas e as variáveis macroeconômicas;

- c) Propor uma nova abordagem para atuação da controladoria baseada em informações macroeconômicas.

1.3 JUSTIFICATIVA TEORICA E PRÁTICA

A interação entre variáveis econômicas – como taxa de juros, inflação, desemprego etc. – com as principais ferramentas de atuação da Controladoria é um campo com inúmeras possibilidades de pesquisa, tendo em vista que as referências diretas a esse tema são escassas. No entanto, não se pode ignorar o forte impacto que as políticas econômicas têm sobre as decisões de gastos e investimentos das empresas, sejam elas grandes companhias ou mesmo micro e pequenos empreendedores.

Pode-se construir uma relação entre a Economia e Controladoria tendo em vista algumas definições acerca de suas principais atribuições e importância no contexto em que se inserem. Samuelson e Norddhaus (1999, p. 4) definem economia como sendo o estudo da forma como as sociedades utilizam recursos escassos para produzir bens com valor e de como os distribuem entre os vários indivíduos.

De forma mais específica, Mankiw (2008) foca sua análise na macroeconomia e a define como o estudo da economia como um todo, incluindo o crescimento em termos de renda, as variações nos preços e na taxa de desemprego. Não obstante, Cleto e Dezordi (2002, p. 16) complementam ao afirmar que “a macroeconomia se propõe a responder questões tais como: Qual o motivo de tanto desemprego? Por que o Brasil é deficitário no Balanço de Pagamentos? A inflação poderá voltar? O que fazer para baixar a taxa de juros?”. Assim, pode-se dizer que as medidas adotadas no âmbito da política econômica (abordagem macroeconômica) afetam de maneira intensiva a vida do cidadão comum.

Ao focarmos nossa análise na gestão de empresas, podemos destacar a importância de ter uma área na empresa responsável por informar a alta administração sobre as variáveis que possam impactar na performance da companhia. Assim, a Controladoria ganha espaço por ser, na visão de diversos autores, a área responsável pela implementação e gestão dos sistemas de informações dentro das empresas. Pereira (1991, *apud* BORINELLI 2006, p.

102) define a controladoria como um conjunto organizado de conhecimentos que possibilita o exercício do controle de uma entidade, a identificação de suas metas e dos caminhos econômicos a serem seguidos para atingi-los. Fernandes (2000, *apud* BORINELLI 2006, p. 206) afirma que a missão da controladoria é contribuir para a eficácia da gestão, proporcionando condições para que a gestão atinja os melhores resultados possíveis; explicar e prever os eventos econômicos com o objetivo de assegurar a eficácia das organizações estudadas. O autor ainda afirma que uma das funções principais da controladoria é garantir que o processo de gestão esteja suportado por informações que permitam aos gestores a escolha das melhores alternativas de ação para a empresa.

A interação entre Economia e Controladoria acontece, de acordo com Borinelli (2006, p. 115), quando esta última aporta em suas bases teóricas conceitos econômicos que permitem mensurar, monetária e economicamente, todos os processos antes referenciados. Assim, a Controladoria recorre à Economia para buscar, por exemplo, índices econômicos, os quais provocam impactos nos números estudados por ela. Para Catelli (2001, p.344), a Controladoria é responsável pelo estabelecimento das bases teóricas e conceituais necessárias para a modelagem, construção e manutenção de Sistema de Informações e Modelo de Gestão Econômica que supram adequadamente as necessidades informativas dos Gestores e os induzam durante o processo de gestão, quando requerido, a tomarem decisões ótimas.

2. METODOLOGIA

Para elaboração da base teórica deste trabalho, procurou-se ter como base três etapas ou metas: contextualização da controladoria, com o objetivo de apresentar uma breve apresentação da área, assim como sua estrutura e forma de atuação; o Método da Inteligência Estratégica Antecipativa, onde é apresentado o conceito do método e sua forma de desenvolvimento; relacionar às áreas de Controladoria e Macroeconomia, ou seja, a busca dos conceitos de algumas das principais variáveis macroeconômicas com a forma de inserção na atuação da controladoria, assim como seus instrumentos de atuação.

2.1. CLASSIFICAÇÃO QUANTO AOS OBJETIVOS

O presente trabalho pode ser classificado como uma pesquisa exploratória, uma vez que busca proporcionar a explicitação de um problema envolvendo levantamentos bibliográficos. De acordo com Cervo e Silva (2006), é característica da pesquisa exploratória estabelecer critérios, métodos e técnicas para a elaboração de uma pesquisa. Também visa oferecer informações sobre o objeto de estudo e orientar a formulação de hipóteses. Para Gil (1996), uma pesquisa exploratória visa proporcionar maior familiaridade com o problema colocado com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Também envolve levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão.

2.2. CLASSIFICAÇÃO QUANTO À ABORDAGEM

A escolha pela pesquisa qualitativa justifica-se por tratar de informações não expressa em números. Lakatos e Marconi (1996) explicam que a abordagem qualitativa se trata de uma pesquisa que tem como premissa, analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do

comportamento humano e ainda fornecendo análises mais detalhadas sobre as investigações, atitudes e tendências de comportamento. Assim, o que percebemos é que a ênfase da pesquisa qualitativa é nos processos e nos significados.

2.3. CLASSIFICAÇÃO QUANTO AOS PROCEDIMENTOS

O presente trabalho enquadra-se como uma pesquisa bibliográfica, pois trata do levantamento de informações já publicadas em livros, revistas ou periódicos. De acordo com Fonseca (2002), “a pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites”. Em conformidade com Fonseca (2002), Cervo, Bervian e da Silva (2006, p.61), consideram que a pesquisa bibliográfica “constitui o procedimento básico para os estudos monográficos, pelos quais se busca o domínio do estado da arte sobre determinado tema”.

Dessa forma, a presente pesquisa é desenvolvida a partir de materiais publicadas em livros, artigos, dissertações e teses. Para Cervo, Bervian e da Silva (2006), ela pode ser realizada independentemente ou pode constituir parte de uma pesquisa descritiva ou experimental. Nesse caso, conforme já comentado é uma pesquisa experimental.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

Para uma melhor visualização, a estrutura de elaboração desse trabalho tem como objetivo apresentar uma nova sugestão de pesquisa para a área de Controladoria baseando-se nas principais formas de atuação e ferramentas da área e buscando novos métodos para que seja possível o monitoramento e inserção de informações do ambiente macroeconômico para auxiliar na tomada de decisão.

Dessa forma, será apresentada no primeiro item uma revisão teórica acerca das diferentes abordagens da controladoria e suas principais ferramentas. No segundo item será inserido o conceito de Inteligência Estratégica Antecipativa e sua contextualização. E por fim, o último tópico visa conectar a atuação da controladoria com o ambiente macroeconômico.

3.1. CONTEXTUALIZAÇÃO DA CONTROLADORIA

Encontrar uma data exata para o nascimento do termo Controladoria é uma tarefa bastante complicada, no entanto diversos autores apontam o início do século XX como época provável para o surgimento da área devido à crescente necessidade das grandes corporações norte-americanas em conseguir controlar suas subsidiárias e filiais.

Martins (*apud* BRUNI e GOMES 2010, p. 16) explica que devido ao processo de fusão ocorrido com muitas empresas que proliferaram durante a Revolução Industrial durante o século XIX, foram originados grandes conglomerados, os quais eram caracterizados por ter uma estrutura verticalizada em forte crescimento, organizada sob forma de departamentos e divisões. Segundo Borges (2005, p. 122), estas empresas estavam fortemente influenciadas por três fatores que marcaram o desenvolvimento industrial daquela época: verticalização – várias empresas com controle centralizado; diversificação – grupos atuando em segmentos diversos do mercado; e expansão geográfica. Com a formação desta estrutura complexa foi requisitado por parte dos acionistas e gestores um controle central em relação aos seus

departamentos e divisões que se espalhavam rapidamente pelos Estados Unidos e outros países.

No Brasil a controladoria só começou a ter maior relevância a partir dos anos 60, com o forte crescimento industrial no pós-guerra em decorrência da mudança da matriz industrial brasileira e impulsionada entre outros fatores, pela industrialização via substituição de importações e a chegada de empresas estrangeiras. A instabilidade econômica desse período, a partir da queda do governo Jânio Quadros e, posteriormente, o Golpe Militar de 1964, assim como a expansão da economia brasileira no período do “Milagre Econômico” entre 1968-73 servem de pano de fundo para explicar a procura por profissionais da contabilidade com intuito de melhor administrar as organizações que aqui se instalaram.

3.1.1. DEFINIÇÃO

Por tratar-se de uma área relativamente nova torna-se difícil encontrar uma estrutura conceitual básica amplamente aceita sobre o que é a controladoria, seus objetivos e métodos. Beuren (in BORINELLI 2006, p. 101) explicita essa dificuldade ao afirmar que “apesar da evolução das atribuições do controller nas organizações, a literatura não tem apresentado uma nítida definição de controladoria”.

Carvalho (*apud* BORINELLI 2006, p. 101) afirma que “A literatura pesquisada e a experiência prática verificada nas empresas demonstra, à evidência, que, em meio a algumas concordâncias, remanescem muitas indefinições e contradições acerca do que vem a ser a Controladoria [...]”. Sendo assim, para dar sequência serão apresentados alguns conceitos e definições que corroborem com o objetivo geral deste trabalho.

Borinelli (2006, p. 102) apresenta a visão de Mosimann e Fishc para controladoria como sendo um conjunto de princípios, procedimentos e métodos com origem nas ciências de Administração, Economia, Psicologia, Estatística e, principalmente, da Contabilidade que se ocupa da gestão econômica das empresas, com a finalidade de orientá-las para a eficácia. Fernandes, também em Borinelli (2006, p. 141) complementa ao afirmar que “[...] uma das funções

principais da controladoria é garantir que o processo de gestão esteja suportado por informações que permitam aos gestores a escolha das melhores alternativas de ação para a empresa [...]”. No entanto, Peters (2004 apud BORINELLI 2006, p. 141) esclarece que a Controladoria não trata simplesmente de fornecer dados que possam ser informações, mas envolve-se e compromete-se na gestão econômica, sendo solidária no resultado alcançado pela sociedade empresarial”.

Catelli (2001, p. 173) apresenta a visão de Oliveira afirmando que cabe ainda a controladoria as funções de fornecedora de informações econômicas internas à empresa e gestora de sistemas de informação para gestão econômica. Diversos autores corroboram desta opinião. Segundo levantamento encontrado em Borinelli (2006, p. 149) as principais atividades da controladoria citada por diversos autores são: prover suporte informacional (50%); assessorar os gestores na definição dos planos (44%); coordenar o processo de elaboração do plano (33%); consolidar os planos das áreas (33%). Não obstante, o autor ainda afirma que

A função de Controladoria interage, fortemente, com as demais funções organizacionais, o que lhe permite criar condições para que os gestores elaborem seus planos, à luz do plano estratégico, e essa os integre de forma a se ter um plano global, organizado por áreas ou funções organizacionais. (BORINELLI 2006, p. 151).

Miranda e Libonati (apud BORINELLI 2006, p. 141) explicam que cabe à controladoria, por entenderem ser a área responsável pelo sistema de informações econômico-financeiro da empresa, apoiar a coordenação das atividades da empresa, através do gerenciamento do sistema orçamentário. Corrobora com os autores a visão de Mambrini (apud BORINELLI 2006, p. 171), onde afirma caber a controladoria o fornecimento das bases informativas para a avaliação de desempenhos, através de orçamentos e padrões que devem espelhar corretamente expectativas desejáveis em relação às atividades, “em termos de eficácia e eficiência”, com as quais deverão ser comparados os desempenhos realizados e sejam evidenciadas as causas de eventuais desvios entre os mesmos.

Com a evolução contínua da necessidade de informações relevantes ao negócio e o aumento da complexidade da atividade empresarial, o conceito se

amplia e, segundo Figueiredo e Caggiano (2004), a Controladoria acaba se focando em zelar pela continuidade e progresso da empresa, assegurando a otimização do resultado global. Assim, pode-se dizer que a sua missão é a de otimizar os resultados econômicos da empresa, interagindo com as demais áreas e visando sempre à sua continuidade. Para poder cumprir de maneira coerente e satisfatória a sua missão, a controladoria tem como objetivos: “ (a) promoção de eficácia organizacional; (b) viabilização de gestão econômica; e, (c) promoção de integração das áreas de responsabilidades da empresa”. (BORGES *et. al.*, 2005, p. 122).

No sentido de otimizar o processo de tomada de decisão dos gestores de uma organização, fornecendo-lhes informações, a Controladoria deverá respeitar duas premissas: a) o Princípio do Controle Futuro, ou seja, prever antes para corrigir antes. De acordo com este princípio, a atividade de controle será mais eficaz e eficiente na medida em que trabalhar com informações projetadas; b) agregar informações de todos os subsistemas, ou seja, o orçamento organizacional deverá considerar todos os setores da organização afim de tornar possível o monitoramento de todos os fluxos de informações para que os objetivos conflitantes entre os diversos setores da organização sejam mais facilmente evidenciados. Para que isto seja possível, torna-se imperativo o estabelecimento de um processo de planejamento e controle orçamentário, o qual possibilitará, através da agregação e projeção de informações de todos os subsistemas, o monitoramento prévio das possíveis performances de todos os setores da organização. (JOHNSSON e FILHO 2002, p. 65)

Borinelli (2006, p. 136) destaca uma visão da controladoria sob a ótica gerencial e estratégica. Para o autor, esta vertente compreende as atividades relativas a prover informações de natureza contábil, patrimonial, econômica, financeira e não-financeira ao processo de gestão como um todo, para que os gestores possam estar devidamente subsidiados em suas tomadas de decisões gerenciais e estratégicas. Além disso, está no escopo dessa função a atividade de coordenar os esforços dos gestores para que se obtenha sinergia no processo de alcance dos objetivos empresariais.

Dentro da função gerencial-estratégica incluem-se, igualmente, as seguintes atividades: coordenar, assessorar e consolidar os processos de elaboração dos planos empresariais, orçamento e previsões; criar condições

para a realização do controle, através do acompanhamento dos planos e das decisões tomadas; auxiliar na definição de métodos e processos para medição do desempenho das áreas organizacionais, assim como dos gestores; auxiliar na definição e gestão de preços de transferência gerenciais; realizar estudos sobre análise de viabilidade econômica de projetos de investimento; realizar estudos especiais de natureza contábil-econômica; desenvolver condições para a realização da gestão econômica e proceder à avaliação econômica.

Nesse sentido, essa função compreende as atividades relativas a prover, ao processo de gestão, informações que permitam aos executivos construir as estratégias da organização, bem como obter feedback do desempenho relativo às estratégias escolhidas e adotadas, sendo: se e como os objetivos estratégicos estão sendo atingidos; evidenciar como e em que atividades a organização está produzindo valor; analisar os diversos processos organizacionais e suas inter-relações; demonstrar se e como os recursos empregados pela entidade lhe conferem vantagem competitiva; acompanhar o mercado, de forma a identificar, prever, mensurar e avaliar o impacto das forças críticas ambientais sobre os resultados da empresa (oportunidades e ameaças), o que significa prover informações sobre a concorrência, os fornecedores, os clientes e até mesmo os consumidores.

Quanto ao nível hierárquico da controladoria, Horngren (*et. al.* 2004, *apud* BORINELLI 2006, p. 98) explica que a posição do *controller* – profissional responsável pela controladoria – varia em estatura e responsabilidade de empresa para empresa. Em algumas, ele está confinado a basicamente compilar dados para preencher relatórios externos. Em outras, o *controller* é um executivo-chave que apoia o planejamento e o controle gerencial para todas as subdivisões da empresa. Essas variações ocorrem de acordo com o tamanho da empresa, setor de atividade, personalidade e habilidades do *controller* e opinião prevalecente por parte do executivo principal e seus parceiros sobre o que deveria constituir o trabalho do *controller*. (WILSON 1995, *apud* BORINELLI 2006, p. 98).

De acordo com o exposto, pode-se sintetizar o que é a controladoria e sua missão através da estrutura conceitual proposta em Borinelli:

Controladoria é o órgão do sistema formal da organização responsável pelo controle do processo de gestão e pela geração e fornecimento de informações de ordens operacional, econômica, financeira e patrimonial demandadas (i) para assessorar as demais unidades organizacionais durante todo o processo de gestão – planejamento, execução e controle – buscando integrar os esforços dos gestores para que se obtenha um resultado organizacional sinérgico e otimizado, bem como (ii) pelos agentes externos que se relacionam com a empresa, para suas tomadas de decisões”. (BORINELLI 2006, p. 198)

Missão: Zelar pela sobrevivência e continuidade da organização, através de um processo permanente de promoção, coordenação e integração dos esforços de cada uma das partes que formam o todo organizacional, de maneira a assegurar a eficácia e a otimização do resultado econômico da entidade. (BORINELLI 2006, p. 204).

Conforme a Estrutura Conceitual Básica de Controladoria (ECBC), proposta por Borinelli (2006), a Controladoria é definida como “um conjunto de conhecimentos que se constituem em bases teóricas e conceituais de ordens operacional, econômica, financeira e patrimonial, relativas ao controle do processo de gestão organizacional” (BORINELLI, 2006, p. 105).

Ainda de acordo com a ECBC, a Controladoria pode ser classificada, de acordo com sua natureza e seguindo a forma de segmentação das organizações na sociedade, em: Controladoria Empresarial, Controladoria Pública e Controladoria em Entidades do Terceiro Setor. Quanto à área de aplicação dentro de uma organização, pode atuar como Controladoria Corporativa, abrangendo toda a organização, ou Controladoria de Unidade, atuando em uma delimitada área ou divisão organizacional. (BORINELLI, 2006).

Em consonância ao seu conceito, são as organizações e seus modelos de gestão, decisão e informação, estes que norteiam o processo de formação dos resultados, o objeto de atuação e análise da Controladoria, conforme (FIGURA 1), cuja base de conhecimento é altamente abrangente, correlacionando diversas áreas do conhecimento como a contabilidade, a administração, a economia, a estatística, entre outras não menos importantes (BORINELLI, 2006).

FIGURA 1 – OBJETO DE ESTUDO DA CONTROLADORIA.



FONTE: BORINELLI (2006).

Em seu quadro teórico (Borinelli, 2006) salienta ainda que os objetivos da controladoria, segundo a literatura são:

| AUTORES | OBJETIVOS DA CONTROLADORIA |
|--|---|
| Carvalho (1995, p. 63) | Monitorar os efeitos sobre a empresa dos atos de gestão econômica, atuando no sentido de que a medida dessa eficácia – os resultados medidos segundo conceitos econômicos – seja otimizada. |
| Figueiredo (1995, p. 34) | Zelar pelo bom desempenho da empresa, administrando as sinergias existentes entre as áreas, em busca de um maior grau de eficácia empresarial. |
| Guerreiro <i>et al.</i> (1997, p. 10) | Propiciar aos gestores condições para o acompanhamento e controle dos resultados dos negócios; subsidiar o processo de planejamento; induzir os gestores das unidades à otimização dos resultados; assegurar que os sistemas de apoio à decisão gerem informações adequadas aos usuários; assegurar a padronização e a homogeneização de instrumentos e informações em todos os âmbitos e níveis de avaliação da organização. |
| Mosimann e Fisch (1999, p. 88) | Garantir informações adequadas ao processo decisório; colaborar com os gestores em seus esforços de obtenção da eficácia de suas áreas quanto aos aspectos econômicos; assegurar a eficácia empresarial, também sob aspectos econômicos, por meio da coordenação dos esforços dos gestores das áreas. |
| Fernandes (2000, p. 169) | Contribuir para a eficácia das organizações, oferecendo meios que garantam que o resultado da empresa está sendo otimizado. |
| Fernandes (2000, p. 34 e 44) | Contribuir para a eficácia da gestão, proporcionando condições para que a gestão atinja os melhores resultados possíveis; explicar e prever os eventos econômicos com o objetivo de assegurar a eficácia das organizações estudadas. |
| Almeida <i>et al.</i> | Promover a eficácia organizacional; viabilizar a gestão econômica; promover a integração das áreas de responsabilidade. |

| | |
|--|--|
| (in CATELLI, 2001, p. 347) | |
| Nakagawa <i>et al.</i> (in SCHMIDT, 2002, p. 243) | Contribuir para o contínuo aperfeiçoamento dos processos internos de negócios, buscando a otimização do potencial de lucro, mediante a eliminação de todas as atividades que não adicionam valor aos clientes e acionistas. |
| Oliveira <i>et al.</i> (2002, p. 14), | Apoiar e fornecer subsídios para os diversos gestores no planejamento e controle das atividades por meio da manutenção de um sistema de informações que permita integrar as várias funções e especialidades. |
| Peleias (2002, p. 16) | Subsidiar, de forma ampla e incondicional, o processo de gestão, propiciando aos diversos gestores as condições necessárias ao planejamento, acompanhamento e controle dos resultados dos negócios, de forma detalhada e global; contribuir para que os gestores ajam no sentido de otimizar os recursos; certificar-se de que os sistemas de informação para apoio ao processo de gestão gerem informações adequadas aos modelos decisórios dos principais usuários na organização; certificar-se da padronização, homogeneização de instrumentos (políticas, normas, procedimentos e ações) e informações (sobre desempenhos e resultados planejados e realizados) em todos os níveis de gestão da organização; desenvolver relações com os agentes de mercado que interagem com a empresa, no sentido de identificar e atender às demandas por eles impostas à organização. |
| Garcia (2003, p. 5) | Evidenciar os resultados econômicos. |
| Figueiredo e Caggiano (2004, p. 27) | Garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborando com os gestores na busca da eficácia gerencial. |
| Benedicto e Leite (2004, p. 63) | Garantir informações adequadas ao processo decisório, além de ser responsável pela coordenação e a disseminação da tecnologia de gestão, colaborando com os administradores na busca da eficácia gerencial. |
| Calijuri (2004, p. 38) | Fornecer aos gestores das empresas a informação que eles precisam para atingir os objetivos empresariais. |

Fonte: Borinelli, 2006.

Observando a grande distinção entre os objetivos, acredita-se que o mais importante é conseguir fazer com que a área de controladoria leve em consideração os aspectos da macroeconomia para conseguir atuar como uma área estratégica para as organizações.

3.2.O MÉTODO DA INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA ANTECIPATIVA (MIEA)

Dentro da intensa concorrência entre as empresas, as que mais se destacam são aquelas com vantagens competitivas sobre as demais. Essas vantagens podem ser desde maior experiência de atuação no mercado onde se inserem até uma planta tecnológica mais moderna. A necessidade de inovação e capacitação técnica fazem parte da base estratégica de organizações que buscam destaque no mercado atual.

No entanto, para conseguir essas diferenciações é necessário saber extrair informações precisas de seus processos internos, assim como do contexto externo à empresa. Oliveira (1992, apud BARRETO 2014), destaca que a informação auxilia no processo decisório, pois quando devidamente estruturada é de crucial importância para a empresa, pois “associa os diversos subsistemas e capacita a empresa a conquistar seus objetivos”. De forma semelhante, para Zorrinho (1995) a gestão da informação é decidir o que fazer com base em informação e decidir o que fazer em relação a informação obtida. É ter a capacidade de selecionar, a partir de uma base de dados disponível, as informações mais relevantes para tomar uma determinada decisão.

Caron-Fasan e Janissek-Muniz (2004) enfatizam que a empresa deve ser capaz de coletar, armazenar e analisar as informações relativas as condições e à evolução de seu ambiente socioeconômico. Sendo assim, a sobrevivência de uma empresa está ligada à sua capacidade de antecipar as mudanças e levá-las em conta na definição de suas estratégias. Para que isso seja possível, a empresa deve organizar e implementar um processo de coleta, seleção e armazenamento de informações e sua análise, visando a difusão de tais informações.

Os autores também destacam que diversos estudos apresentam forte correlação entre o desempenho de uma empresa e sua capacidade de organizar um processo de escuta do seu ambiente de negócios. Nesse sentido, a disponibilidade e facilidade de acesso a qualquer tipo de informação e em tempo real, aliado a constantes avanços tecnológicos tem alterado a lógica de algumas corporações em relação ao tratamento dado aos seus sistemas de informações.

O que antes era focada em armazenamento e busca de dados, hoje converge para o fácil acesso a grandes quantidades de dados. O problema passa a ser, como apontado em Janissek-Muniz, Lesca e Freitas (2011), qual a maneira mais adequada e ao mesmo tempo mais rápida de identificar algo útil, importante ou que possa trazer consequências para a organização, tendo em vistas suas decisões, oportunidades, negócios, estratégias, enfim. Surge então um questionamento relevante para entender a importância da informação no ambiente corporativo: como uma empresa consegue se manter competitiva por 12 ou 15 anos?

Janissek-Muniz, Lesca e Freitas (2011, p. 108) afirmam que provavelmente estas empresas “possuem um mecanismo de adaptação, de reação, de antecipação. Provavelmente trata-se de uma empresa que ‘escuta’ o seu ambiente externo”. Para identificar essas oportunidades e ser capaz de antecipar-se, são utilizados radares para conhecer melhor o ambiente. Assim, ganha destaque o conceito de Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva (IEAc).

3.2.1. INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA ANTECIPATIVA (MIEA)

A IEAc é uma proposta com o objetivo de auxiliar as organizações a serem capazes de antecipar alterações de seu ambiente socioeconômico e levá-las em consideração na definição de suas estratégias. Para tal, conforme definem Janissek-Muniz, Lesca e Freitas (2011 p.103-4), “as organizações devem ser capazes (ou serem capacitadas a) de coletar, selecionar e analisar informações relativas ao estado e à evolução do ambiente onde elas se encontram”. Dessa forma, a Inteligência Antecipativa busca identificar mudanças do ambiente socioeconômico com o objetivo de aproveitar uma oportunidade, evitar uma ameaça ou ainda se preparar a tempo para enfrentar tal ameaça (JANISSEK-MUNIZ, LESCA e FREITAS, 2007).

Diversos autores citados por Caron-Fasan e Janissek-Muniz (2004) definem a IEAc de maneiras complementares: trata-se de um processo coletivo de aprendizagem organizacional (CHOO, 1999) e de gestão de conhecimentos (CARON-FASAN e FARASTIER, 2003). Weick (2002) afirma que “trata-se de

prestar atenção particular àquilo que se esquece, aos valores e objetivos negligenciados e aos fatos evitados”.

De acordo com Lesca (2003, *apud* CARON-FASAN E JANISSEK-MUNIZ 2004):

A Inteligência Estratégica Antecipativa Coletiva [Em francês, Veille Anticipative Stratégique — Intelligence Collective (VAS-IC®)] é o processo coletivo, proativo e contínuo, pelo qual os membros da empresa coletam (de forma voluntária) e utilizam informações pertinentes relativas ao seu ambiente socioeconômico e às mudanças que podem nele ocorrer, visando criar oportunidades de negócios, inovar, adaptar-se à evolução do ambiente, evitar surpresas estratégicas desagradáveis e reduzir riscos e incerteza em geral. O objetivo da Inteligência Estratégica Antecipativa Coletiva é permitir agir rapidamente, no momento oportuno e com os menores custos, utilizando a Inteligência Coletiva da empresa. (LESCA 2003, *apud* CARON-FASAN E JANISSEK-MUNIZ 2004, p. 206)

A Inteligência Estratégica Antecipativa Coletiva pressupõe a escuta do ambiente socioeconômico da empresa. Aspectos como o estudo da concorrência, clientes, fornecedores, as condições econômicas e o ambiente político também são importantes. Assim, “a Inteligência Estratégica Antecipativa Coletiva possui diversas facetas, como a inteligência competitiva, a inteligência tecnológica, a de fornecedores, a comercial, a social, entre outras”. (CARON-FASAN E JANISSEK-MUNIZ 2004, p. 206)

Para que seja possível fornecer uma representação do ambiente onde se insere a empresa, assim como elementos que permitam inferir mudanças desse ambiente, a IEAc faz uso de métodos próprios com o objetivo de apoiar o processo decisório organizacional e agir de forma rápida e no momento certo (JANISSEK-MUNIZ, LESCA E FREITAS, 2011). Vale ressaltar que o caráter antecipativo diz respeito à inovação, como bem destacam os autores. “Muitas vezes, pequenos fragmentos de informações podem conter sementes de inovação, que podem vir eventualmente a significar uma grande ruptura”. (JANISSEK-MUNIZ, LESCA E FREITAS, 2011 p.106)

De acordo com Janissek-Muniz, Lesca e Freitas (2011), existem três tipos de informação que circulam na empresa: informação de funcionamento, de influência e antecipativa.

As informações indispensáveis ao funcionamento diário da empresa são chamadas de informação de funcionamento. Internas à empresa,

elas retratam o presente, mas, sobretudo, o passado. Um segundo tipo é a informação de influência, que influi sobre os autores pertinentes da empresa visando torná-los cooperantes e alinhados. Podem ser formais ou informais, e permitem a animação, a estimulação, a motivação e a coordenação de atividades. Existe ainda um outro tipo de informação, aquela que realmente interessa à IEAc, que é a informação de antecipação. Essencialmente exteriores à empresa, são informações de evolução, e dizem respeito a alterações no ambiente socioeconômico da empresa. Elas possuem características bastante específicas: são informações informais, incompletas, pouco repetitivas, incertas, ambíguas, fragmentadas e contraditórias. As informações, quando possuem um caráter antecipativo e procuram atingir um objetivo criativo, possibilitam a criação de uma visão diferente e inovadora das oportunidades de negócios que podem surgir, e também dos riscos, que não seriam tão evidentes se não tivéssemos este dispositivo. (JANISSEK-MUNIZ, LESCA E FREITAS, 2011 p.105)

As informações de antecipação são de interesse dos atores atuais e potenciais da empresa, responsáveis por posicionar as organizações frente a mudanças em geral. Ansoff (1975, *apud* CARON-FASAN E JANISSEK-MUNIZ 2004, p. 209) qualifica tais informações como sinais fracos e define-as como informações imperfeitas, que não permitem compreender nem mesmo antever a chegada de eventos. O objetivo desses sinais não é gerar uma reação imediata, mas permitir melhor conhecimento do ambiente.

Segundo Janissek-Muniz, Lesca e Freitas (2011), esses sinais fracos são possíveis de serem captados em elementos de informação dispersos e de ocorrência variada, ou seja, sinais que normalmente as pessoas não prestam atenção, mas quando combinados com outros podem induzir a certas ideias ou percepções e a assimilar determinadas ações a realizar. Cada sinal adquire um significado próprio ligado à interpretação feita pelo gestor, que se baseia, além de seus conhecimentos e experiências, em diferentes hipóteses de cenários. Assim, torna-se possível criar diferentes cenários e projeções a partir de um dado conjunto de informações antecipativas.

A exploração desses sinais fracos tende a ser difícil e bastante peculiar, uma vez que difere daquilo que os dirigentes têm por hábito realizar. Dessa forma, um sinal fraco pode ser uma determinada frase, fotos, imagens, desenhos, pedaços de artigos ou qualquer observação pronunciada por alguém (JANISSEK-MUNIZ *et al.*, 2011). Fica claro, assim, a necessidade de criar um mecanismo que permita a coleta e difusão de informações, onde seja possível captar esses sinais fracos. Para que a aplicação desse mecanismo seja possível, se faz necessária a participação de pessoas em áreas estratégicas e

devidamente estruturadas para fazer a coleta, armazenamento e interpretação desses sinais, com o objetivo de torna-las vantagens competitivas para a organização.

3.2.2. METODOLOGIA

A principal metodologia adotada para o desenvolvimento da Inteligência Estratégica Antecipativa é o método L.E.SCAning, cujas ideias originais são do Prof. Humbert Lesca da Université Pierre Mendès France de Grenoble (França). O método consiste em 9 etapas: domínio de aplicação, especificação de alvo, coleta, seleção e repasse de informações, memória, criação coletiva de sentido, difusão e animação.

A primeira etapa do método consiste na especificação do alvo e delimitação dos domínios sobre os quais deseja agir prioritariamente. Trata-se da identificação dos atores importantes para a organização (clientes, concorrentes, governo, fornecedores, parceiros, etc.) e os assuntos que lhe interessam monitorar, além da especificação das fontes de informação susceptíveis de fornecer acesso a algum conhecimento sobre os mesmos Janissek-Muniz, Lesca e Freitas, (2006). Elabora-se então uma Matriz-Alvo, ou seja, um quadro de atores e tema que servirá de apoio para as etapas posteriores.

A fase seguinte trata da coleta de informações e é o momento onde busca-se informações relativas ao alvo identificado. A captação de informações é o momento no qual os captadores (ou *gatekeepers*), individualmente, percebem, escolhem ou provocam informações. Para a realização desta etapa são designados os captadores, que são colaboradores da organização que terão por missão selecionar informações. A coleta somente poderá ser eficaz se o procedimento de repasse de informações estiver organizado.

A terceira fase do processo trata-se de organizar tanto a circulação de fluxos internos à empresa como a dos provenientes do exterior. “Essa fase estaria incompleta sem a implantação de um procedimento de armazenamento de informações, numa forma mais ou menos elaborada de base de dados ou *datawarehouse*. O objetivo é torná-las acessíveis aos decisores na empresa”

(CARON-FASAN E JANISSEK-MUNIZ 2004, p. 207). Janissek-Muniz, Lesca e Freitas (2007) destacam que um aspecto importante a ser respeitado pela equipe envolvida é a forma como sua percepção será comunicada ou divulgada.

Na fase de criação coletiva de sentido, processo chave do Método de IEAc, as diferentes informações coletadas e selecionadas são analisadas coletivamente, com o objetivo de lhes atribuir sentido e gerar valor agregado (CARON-FASAN e JANISSEK-MUNIZ, 2004). Dessa forma, o decisor, em interação com seu ambiente, cria sentido para uma situação que inicialmente não representa nada concreto. Seu trabalho consiste na formulação daquilo que poderia ser a situação, com o objetivo de identificar eventuais oportunidades ou ameaças, dando sentido ao futuro, estrutura-o e tenta imaginar um estado desejado. Nesta etapa, ocorre a interpretação por meio da exploração dos sinais fracos com o objetivo de construir uma representação significativa da situação.

Tendo em mãos as informações coletadas e catalogadas em fichas de captação, algumas etapas são sugeridas por para a construção do Puzzle:

(a) reagrupar as informações; (b) ligar as informações; (c) buscar identificar uma ideia central; (d) gerar hipóteses, com base em associações de causa/efeito, semelhança ou oposição feitas entre as informações; (e) definir a lista de ações a serem efetuadas e indicar quem serão os encarregados; (f) redigir a evolução e o traçado das discussões efetuadas durante a seção de Puzzle. (JANISSEK-MUNIZ et al., 2011 p. 53)

De acordo com Janissek-Muniz, Lesca e Freitas (2011, p.108), podemos evidenciar duas finalidades da IEA e suas consequências potenciais: “uma defensiva (reativa), que visa antecipar o que poderia fragilizar a empresa; outra ofensiva (criativa, proativa), que visa abrir novas frentes ou janelas de atividades”.

Os autores ainda afirmam que estas posturas são não excludentes, pois uma delas visa proteger a organização das ameaças que podem acontecer, principalmente vinda dos concorrentes e a outra é mais criativa e visa a proatividade, tendo como horizonte clientes novos, produtos novos, mercados novos (JANISSEK-MUNIZ, LESCA E FREITAS, 2011).

Sendo assim, fica claro que o grande desafio do Método de Inteligência Estratégica Antecipativa e coletiva é a mudança de posicionamento do indivíduo,

passando de reativo às informações, para agente proativo (JANISSEK-MUNIZ *et al.*, 2011 p. 60).

3.2.3. A CONTROLADORIA E A MACROECONOMIA

O volume de produções acadêmicas relacionando especificamente a controladoria e a macroeconomia é bastante escassa. Durante a pesquisa para este trabalho, não foram encontrados material de onde se pudesse extrair diretamente referências ao tema. No entanto, para que fosse possível embasar a importância do ambiente macroeconômico na tomada de decisões, procurou-se destacar como a macroeconomia pode interferir no desempenho das organizações.

Fernandes (2000, apud BORINELLI, 2006) destaca que dentro das organizações a função da controladoria é contribuir para a eficácia da gestão ao proporcionar condições para que sejam atingidos os melhores resultados possíveis. Além disso, também procura explicar e prever os eventos econômicos com o objetivo de assegurar a eficácia das organizações estudadas. Dessa forma, torna-se impossível pensar na eficiência dos resultados das companhias sem inseri-las num cenário mais amplo, levando em consideração as alterações do ambiente externo a empresa.

Quadros e Menezes (1999, p.1) corroboram com esta posição ao afirmar que “a capacidade do empresário em interpretar os presságios refletidos pela macroeconomia de seu país pode ser um fator diferencial para o seu sucesso”. A instabilidade da economia global, levando-se em conta a interação entre as economias mundiais e o aumento da concorrência, tanto em níveis nacionais como também internacionais, faz com que os empresários olhem com mais cuidado e atenção às variações macroeconômicas tanto de seu país como em nível mundial.

Dessa forma, com o objetivo de garantir sua participação no mercado, os gestores e diretores das organizações são levados a analisar sua empresa como parte integrante de um sistema aberto que sofre transformações e influências causadas por fatores internos e externos. Ainda segundo os autores:

A partir do direcionamento do cenário macroeconômico do país, é possível determinar, por exemplo: onde investir o capital da organização, em que área a empresa deve concentrar suas atividades, o momento certo para novos investimentos, qual a melhor fonte de capital de terceiros, sua política salarial, seu nível de estoques, ou até mesmo optar pelo fechamento das portas da organização. (QUADROS e MENEZES, 1999, p.1)

A macroeconomia é o estudo e análise econômica que engloba assuntos diversos como inflação, emprego, crescimento econômico e vários outros fatores. Apesar das pessoas não terem estudado esse tema nas escolas é possível observar essas variáveis influenciando diretamente as suas vidas o que torna um assunto interessante.

Na década de 1980 e quase na metade dos anos 90 o Brasil se afundava em dívidas. A população sofria com os preços dos produtos, serviços nas alturas e com as tentativas errôneas dos governantes em equilibrar a economia. (CALIXTRE, ANDRÉ BOJIAKIAN; BIANCARELLI, ANDRÉ MARTINS; CINTRA, MARCOS ANTONIO MACEDO, 20014).

A percepção acerca das variáveis macroeconômicas possibilita ao administrador uma visão crítica das tomadas de decisões tanto dos agentes públicos como das instituições privadas. Ao prestar atenção nesse contexto, o gestor consegue desenvolver estratégias para enfrentar não só outros concorrentes em seu setor, mas também as condições econômicas vigentes. Uma visão sistêmica para análise de sua organização é primordial para que o empresário consiga estabelecer uma relação harmônica entre sua empresa e o cenário macroeconômico, visto que um influencia o outro diretamente e pode ser fator decisivo para a sobrevivência da organização. (QUADROS e MENEZES, 1999)

Além da importância para os administradores, o monitoramento do ambiente macroeconômico é de suma importância para os investidores. Alguns estudos corroboram com esta afirmativa ao expor a influência das variáveis econômicas para explicar o valor de mercado das empresas e também o retorno das ações. Ramos (2009 apud CARVALHO et. al. 2013, p.2), explica que o retorno das ações pelas variáveis macroeconômicas torna-se importante para a performance dos investidores. Carvalho (et. al. 2013, p.15) também expõem o resultado de sua análise afirmando que é possível identificar a influência de variáveis macroeconômicas (PIB, SELIC, IPCA e Câmbio) no valor de mercado

das companhias em alguns setores da BM&F Bovespa, por exemplo. Além disso, o autor apresenta outro resultado encontrado evidenciando que “as variáveis macroeconômicas, PIB Per capita, Selic, IPCA e taxa de câmbio, inseridas no Modelo de Ohlson (1995), conseguiram aumentar o poder explicativo da referida metodologia de avaliação”.

A análise dos indicadores econômico-financeiros das empresas é o principal balizador para perceber a sensibilidade de cada organização em relação ao cenário macroeconômico em que ela está inserida. Assim, nas palavras de Mario e Carvalho (2007):

Os indicadores sumarizam, em si, todos os aspectos inerentes às atividades da empresa, e, portanto, sintetizam os impactos que a economia causa sobre a empresa. Por essa consideração, tem-se que os indicadores são frutos de atitudes internas da empresa, e, também, de efeitos causados pelas externalidades a ela, como a própria macroeconomia e suas variações. (MARIO e CARVALHO, 2007, p.3)

3.2.4. INSTRUMENTOS DE GESTÃO NA CONTROLADORIA

Ao resgatar a definição aplicada por Borinelli (2006, p. 198) de que a Controladoria é “a área responsável pelo controle do processo de gestão e pela geração e fornecimento de informações de ordens operacional, econômica, financeira e patrimonial demandadas”, entendemos também que a Controladoria participa ativamente da elaboração, alimentação e manutenção dos instrumentos de gestão, principalmente em relação ao planejamento estratégico, orçamento e controle de custos, ambos fortemente influenciados pelo ambiente macroeconômico.

3.2.4.1. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para que as organizações maximizem seus lucros e garantam retorno aos acionistas é necessário implementar um planejamento que auxilie na visualização e monitoramento de riscos que possam atrapalhar a concretização dessas metas. Sendo assim, pode-se entender o planejamento estratégico como

sendo um plano de longo prazo (5 anos ou mais) com a finalidade de auxiliar na decisão sobre o objetivo macro da empresa, avaliar o ambiente externo no qual está inserida e desenvolver estratégias para alcançar o objetivo. (FERREIRA e DIEHL, 2012).

3.2.4.2. ORÇAMENTO

Já o orçamento pode ser entendido como um instrumento que formaliza quantitativamente os planos de ação referentes ao futuro da organização. É um mecanismo utilizado para assegurar a correta medição dos custos e controle das atividades da empresa. Portanto, expressa, em termos financeiros, as estratégias e táticas da empresa. (HORNGREN, FOSTER e DATAR, 2000). Sanvicente e Santos (2000) destacam cinco etapas fundamentais para elaboração de um orçamento. São elas:

- a. Previsão de vendas, já que os outros recursos estão condicionados ao volume de vendas;
- b. Orçamento de Produção: programação das atividades exigidas para a geração de unidades físicas a serem vendidas ou estocadas.
- c. Previsão de Estoques e produtos acabados;
- d. Previsão de consumo de matérias-primas, utilização de mão-de-obra e os custos indiretos de produção;
- e. Elaboração do Demonstrativo de Resultado da Empresa.

3.2.4.3. CUSTOS

Figueiredo e Caggiano (2008, *apud* FERNANDES e GALVÃO, 2016, p.11) se referem aos custos como sendo “medidas monetárias dos sacrifícios que a organização precisa arcar para alcançar seus objetivos que desempenham

importante papel nas decisões gerenciais”. Os autores também afirmam que “as informações de custos, além de exprimir, em termos monetários, as mudanças patrimoniais de ordem econômico-financeiras, também auxiliam na avaliação das alternativas de curso de ação”. Ou seja, tem impacto significativo nas decisões estratégicas dos administradores.

3.2.5. VARIÁVEIS MACROECONÔMICAS

Tanto a elaboração do plano estratégico, assim como o orçamento e o controle dos custos sofrem influências diretas do ambiente macroeconômico. Variáveis como Inflação, Produto Interno Bruto (PIB) e a Taxa Básica de Juros (SELIC), por exemplo, são premissas indispensáveis na elaboração do orçamento por influenciar tanto o poder de compra dos consumidores como os próprios custos de matéria-prima e mão-de-obra, por exemplo. Sendo assim, se faz necessário explicar um pouco a respeito dessas variáveis.

i. **Inflação:** O termo Inflação é definido por Assaf Neto (2011, p.30) como “um fenômeno econômico e pode ser interpretada como uma variação (aumento) contínua nos preços gerais da economia durante certo período de tempo”. Uma de suas principais consequências é a perda de poder aquisitivo da moeda, diminuindo o volume de novos investimentos e reduzindo o poder de compra da população.

ii. **Produto Interno Bruto (PIB):** De acordo com Froyen (2005), PIB – Produto Interno Bruto – é a medida de todos os bens e serviços finais produzidos dentro do território nacional, em determinado período de tempo, avaliados a preços de mercado. É expresso em valores monetários, sendo possível identificar o crescimento econômico da região em questão.

iii. **SELIC:** A Taxa SELIC é a taxa básica de juros da economia e serve de referência para todas as outras. Ela é utilizada nas operações de empréstimos entre os bancos e também nas aplicações feitas por estas instituições bancárias em títulos públicos federais, não atuando diretamente nas operações envolvendo

peças físicas e empresas. A SELIC pode ser utilizada pelo Banco Central como instrumento para controle da inflação. Quando está em alta, tende a controlar a inflação, uma vez que os juros de empréstimos e financiamentos se tornam mais elevados. A taxa de câmbio também pode ser influenciada pela SELIC devido ao aumento das aplicações estrangeiras feitas no país, remunerados com base na taxa de juros vigente. Ou seja, com juros mais elevados, a remuneração dos títulos também aumenta e os investidores adquirem esses títulos. Com a entrada e circulação de mais moeda estrangeira no país, essa se desvaloriza e a moeda corrente ganha força. A SELIC também exerce influência em outras variáveis, como por exemplo o nível de poupança.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo tem por objetivo relacionar os temas anteriormente expostos e apresentar uma nova abordagem para a atuação da Controladoria. Para que isso seja possível, serão apresentados no item 4.1 algumas das principais variáveis macroeconômicas e como elas estão inseridas no modelo de atuação da Controladoria. Posteriormente, no item 4.2 será apresentado uma abordagem alternativa buscando maior eficácia para o monitoramento do ambiente macroeconômico e antecipação a possíveis variações que possam influenciar o planejamento das organizações.

4.1. CONTROLADORIA E OS INDICADORES MACROECONÔMICOS

As funções da Controladoria podem sofrer modificações de acordo com as necessidades de cada empresa, podendo assumir diferentes características de acordo com os objetivos das instituições. No entanto, em uma análise mais generalista não é incorreto afirmar que a principal premissa para a área é fornecer informações relevantes para a determinação de estratégias, seja para a alta administração ou para os demais gestores das organizações.

Borinelli (2006) apresenta um resumo das atividades da Controladoria mais citadas entre os autores brasileiros e estrangeiros (Tabela 1) e as mais relevantes estão diretamente relacionadas com o fornecimento de informações para o processo de gestão através do desenvolvimento e gerenciamento de um sistema de informações gerenciais, custos e contábeis. Cabe destacar também, entre outras, a função de desenvolver e acompanhar o controle do planejamento e orçamento da empresa.

Dessa forma, a controladoria necessita de ferramentas que auxiliem não apenas a analisar o ambiente interno corporativo, mas também monitorar e interpretar o macro ambiente onde a empresa se insere. E para que isso seja possível é de fundamental importância que o *controller* esteja atento as variações do cenário econômico a sua volta e as insira em seus modelos de controle.

Tabela 1 – Resumo das Atividades da Controladoria mais citadas, segundo a literatura

| ATIVIDADES | AUTORES (em %) | |
|--|----------------|--------------|
| | BRASILEIROS | ESTRANGEIROS |
| Prover suporte ao processo de gestão, com informações. | 79 | 32 |
| Desenvolver e gerenciar o sistema de informações gerenciais. | 82 | 21 |
| Coordenar os esforços dos gestores das áreas (sinergia). | 39 | 58 |
| Desenvolver, acompanhar e assessorar o controle do planejamento/orçamento (agrupadas). | 39 | 58 |
| Gerenciar impostos (registro, recolhimento, supervisão etc.). | 25 | 63 |
| Atender aos agentes de mercado (preparar informações). | 36 | 47 |
| Desenvolver e gerenciar o sistema contábil de informação. | 14 | 58 |
| Desenvolver e gerenciar o sistema de custos. | 29 | 42 |
| Elaborar, coordenar e assessorar na elaboração do planejamento da organização (agrupadas)[1]. | 36 | 32 |
| Gerenciar o Departamento de Contabilidade. | 29 | 37 |
| Realizar o registro e controle patrimonial (ativos fixos). | 14 | 47 |
| Elaborar, coordenar, consolidar e assessorar na elaboração do orçamento das áreas (agrupadas). | 29 | 26 |
| Implementar e manter todos os registros contábeis. | 21 | 32 |
| Desenvolver políticas e procedimentos contábeis e de controle. | 11 | 37 |
| Elaborar demonstrações contábeis. | 25 | 11 |
| Realizar auditoria interna. | 25 | 11 |

Fonte: Borinelli (2006, p. 133)

O cenário macroeconômico exerce influência direta sobre as decisões dos administradores e tem peso decisivo para o sucesso ou não as corporações. Um planejamento para futuros investimentos que não leve em consideração as possíveis alterações nas taxas de juros praticadas, por exemplo, poderá comprometer o fluxo de caixa da empresa e gerar frustrações no comparativo entre o planejado e o realizado, também comprometendo a viabilidade de novos investimentos.

Sendo assim, é necessário comentar como algumas das principais variáveis macroeconômicas podem interferir nas informações fornecidas pela controladoria. Para uma análise mais objetiva, este trabalho se detém apenas ao Índice de Inflação, Produto Interno Bruto (PIB) e a Taxa SELIC. No entanto, o modelo ideal pode e deverá incluir outras variáveis que possam ser relevantes à análise de acordo com o segmento em que se deseja estudar.

4.1.1. INFLAÇÃO

O aumento contínuo do nível de preços da economia, seja em níveis mais gerais ou mesmo apenas em determinados setores, com a consequente perda do poder aquisitivo da moeda tem impacto imediato nas decisões da administração, tanto para formação de seus preços de venda como para projeção de investimentos e tomadas de crédito. Dessa forma, em um cenário econômico instável, o ajuste de preços deve ser monitorado constantemente para que não acumule prejuízos às empresas, sendo necessário negociações eficientes com fornecedores.

Justamente pelas dimensões das consequências que essa variável pode ter, essa variável merece a atenção da controladoria. O monitoramento e a antecipação de possíveis decisões dos *policy makers*, ou seja, agentes políticos cujas decisões podem ter impacto na economia, é de fundamental importância e pode garantir diversas vantagens competitivas, que passam desde o ajuste prévio, mas gradual dos preços praticados até uma renegociação com fornecedores que garanta a fixação de preços de matéria-prima e demais custos ou despesas. Assim, a empresa consegue manter seu nível de custos mesmo em um cenário desfavorável, garantindo preços competitivos e boa participação no mercado.

4.1.2. PRODUTO INTERNO BRUTO (PIB)

A mensuração de tudo que é produzido e disponibilizado em uma economia num determinado período de tempo pode ser um indicador chave para as mais diversas decisões, como por exemplo uma possível expansão de investimentos. Ao observar uma tendência de retração no nível de produção em determinados segmentos da economia, a Controladoria pode recomendar aos administradores da empresa uma estratégia mais conservadora sobre seus gastos, tendo como subsídio as informações acerca do nível de crescimento da economia. Tais informações quando corretamente inseridas no modelo de atuação da controladoria e devidamente monitoradas, podem embasar decisões mais seguras tanto nas decisões da própria empresa, como antever possíveis

estratégias de seus concorrentes ao observar por exemplo, o crescimento de determinados segmentos da economia que possam levar exploração de novos mercados.

4.1.3. TAXA SELIC

A taxa básica de juros pode ser encarada como uma das principais variáveis a ser monitorada pela controladoria. Por influenciar desde o nível de inflação até a taxa de câmbio, se faz necessário que decisões de longo prazo considerem possíveis variações da SELIC. Empresas cuja matéria-prima envolva produtos importados, por exemplo, podem obter significativas vantagens em negociações a partir do monitoramento dessa variável.

Além disso, a sinalização do Banco Central ao decidir sobre o nível da SELIC pode servir para alertar os empresários sobre a forma de condução das políticas econômicas praticadas. Uma política econômica austera por exemplo, exige a redução do nível de gasto do governo, diminuindo o financiamento de programas sociais, por exemplo e impactando diretamente o consumo privado. Também podem ocorrer elevação dos tributos para empresas, algo que o *controller* pode antecipar-se auxiliar a alta administração nas possíveis estratégias a serem seguidas.

4.2. A CONTROLADORIA COMO ÁREA RESPONSÁVEL PELO MONITORAMENTO DO AMBIENTE EXTERNO À EMPRESA

Como mencionado no decorrer deste trabalho, cabe a controladoria suprir a empresa com informações estratégicas e relevantes para a tomada das melhores decisões de acordo com o cenário em que se insere. Mas para que essas informações sejam realmente relevantes e precisas é necessário que o *controller* saiba quais informações deve utilizar e onde as encontrar. Como alternativa para suprir essa necessidade, sugere-se o Método da Inteligência Estratégica Antecipativa.

4.2.1. O MÉTODO DA INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA ANTECIPATIVA (MIEA) APLICADO À CONTROLADORIA

Para que o método possa ser aplicado, a controladoria juntamente com os membros da alta administração deve especificar um alvo ou um objetivo-chave ao qual se deseja monitorar e agir estrategicamente. Pode ser um problema interno, como controle de custos ou decisões mais estratégicas como base de clientes, concorrentes ou outras. A definição do alvo deve buscar responder questões de importância estratégica para a companhia, cabendo a controladoria apresentar informações que auxiliem de fato a alta administração através de um modelo de atuação onde tais variáveis estarão inseridas.

Posteriormente, as informações que possam ser relacionadas com o objetivo-chave passam a ser pesquisadas em diferentes veículos. Este procedimento deve ser organizado previamente para que as informações possam ser captadas corretamente e armazenadas. Assim, os dados estarão disponíveis para todos os decisores da empresa. Após o processo de coleta e armazenamento inicia-se a fase de “criação de sentido”, onde esses dados serão compilados e filtrados para que seja possível criar informações relevantes sobre o problema-alvo. Geralmente tais informações não estão tão explícitas, cabe ao decisor – no caso o *controller* – montar o “quebra-cabeças” e dar sentido aos dados pesquisados.

Após dar sentido aos dados e conseguir obter informações relevantes, a controladoria deve apresentar aos administradores suas conclusões e como elas podem impactar o planejamento definido pela empresa. O objetivo não é uma decisão posterior ao acontecimento dos fatos, mas sim apresentar informações antecipativas para que sejam moldados cenários levando em consideração as conclusões apresentadas. Assim, a controladoria dispõe de uma ferramenta que aumenta a efetividade de sua atuação, preparando administradores e gestores para situações que as demais empresas que não utilizem tal método não levam em consideração. Além disso, com a inclusão de novos cenários a companhia estará sujeita a menores desvios, garantindo o atingimento de suas metas e diminuindo os riscos.

4.2.2. O MIEA E AS VARIÁVEIS MACROECONÔMICAS

Com o objetivo de apresentar uma alternativa de atuação para a controladoria, este tópico visa concatenar o Método da Inteligência Estratégica Antecipativa aplicado às variáveis macroeconômicas para serem inseridas no modelo da Controladoria. A ideia central é apresentar como essas variáveis podem ser monitoradas através de dados disponíveis no cotidiano dos administradores.

A definição do alvo, num caso hipotético apenas para darmos um exemplo de como seria o método aplicado à controladoria, poderia ser a definição do orçamento da empresa para um período desejado. Poderia ser também a definição de escolha de novos produtos a serem vendidos/fabricados ou mesmo a entrada em um novo mercado. Tendo em vista o objetivo-chave a ser seguido, a alta administração juntamente com a controladoria devem escolher quais variáveis importantes podem influenciar o sucesso desse objetivo. Para o nosso caso, ficaremos com as três variáveis macroeconômicas já definidas anteriormente (Inflação, SELIC e PIB).

A captação desses dados se dá a partir de noticiários econômicos divulgados diariamente, informações em jornais e revistas especializadas no tema. Nesse caso, como o objetivo não corresponde a um curto espaço de tempo, as informações devem ser cuidadosamente analisadas, tendo em vista o horizonte temporal a serem consideradas. Todas as informações devem ser encaradas levando em consideração a tendência para o futuro, pois o objetivo definido encontra-se no médio-longo prazo. Também deve-se levar em consideração a movimentação do mercado em relação a aquisição e fusão de grandes empresas, condições do cenário econômico em que se insere a companhia. Tais informações podem levar os *policy makers* a tomar atitudes que possam ser diferentes das políticas adotadas no período corrente.

Após a coleta desses dados, a controladoria deve montar um quadro de onde serão extraídas informações que possam levar a criação de cenários hipotéticos. Assim, o profissional responsável deverá ter conhecimento na área econômica e entender as políticas que possam ser adotadas em diferentes

situações encontradas em suas projeções, para que sua “criação de sentido” tenha relevância para os administradores.

Com a criação dessa “teia” de informações, a controladoria terá as ferramentas necessárias para apresentar suas conclusões, inserindo no modelo apresentado os cenários possíveis para cada ação prevista e munir os administradores com informações antecipativas para que as decisões estratégicas da companhia possam ocorrer com os menores desvios. Tal fato garante também uma significativa vantagem competitiva ao apresentar de antemão as possíveis variações do mercado, garantindo que a companhia não siga os mesmos rumos das demais empresas que não trabalhem com o mesmo método.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

O presente trabalho buscou apresentar uma nova abordagem para a forma de atuação da controladoria envolvendo a inserção de variáveis macroeconômicas em sua metodologia. Para que essa metodologia possa ser aplicada, é necessário que a controladoria disponha de uma ferramenta que auxilie no monitoramento dessas variáveis e municie os administradores com informações atualizadas e com o menor risco possível. A alternativa proposta foi a utilização do Método da Inteligência Estratégica Antecipativa. Este consiste em analisar dados disponíveis em diferentes fontes e que, aparentemente, não apresentam nenhuma conexão, mas quando analisados em um painel mais detalhado, podem apresentar informações de grande relevância estratégica e de forma antecipada, servindo também como um diferencial e vantagem estratégica.

A relevância deste trabalho encontra-se na alternativa de atuação da área de controladoria ao trabalhar não apenas com as informações internas da companhia e mostrar alternativas para correção de estratégias, mas também ser capaz de apresentar informações antecipativas, que possibilite aos gestores e administradores trabalhar com diferentes cenários e estar melhor preparado para as possíveis oscilações do mercado.

Também é de salutar importância destacar a utilização de variáveis macroeconômicas na atuação da controladoria, tendo em vista que os modelos mais comuns de atuação da área não levam tanto em consideração o cenário macroeconômico, mas dedicam-se a uma visão mais micro. A inclusão dessas variáveis possibilita aos gestores entender melhor os possíveis impactos de suas decisões e buscar as melhores táticas para se proteger de possíveis desvios do mercado onde se inserem. Entender como a inflação e as taxas de juros podem impactar seu negócio pode ser a diferença entre a sobrevivência de longo prazo entre as empresas.

5.1. ESTUDOS FUTUROS

Devido à dificuldade em encontrar análises mais aprofundadas envolvendo a forma de atuação da controladoria e a interação com variáveis macroeconômicas, sugere-se para estudos futuros a possibilidade de formatação da controladoria como ciência, assim como a contabilidade e a administração, bem como estrutura-la levando em consideração sua interação com as demais ciências.

Também há a possibilidade de desenvolver novas pesquisas envolvendo a interação entre o Método da Inteligência Estratégica Antecipativa e o monitoramento de variáveis macroeconômicas, inserindo-as em um modelo de atuação mais robusto não apenas para a controladoria, como demais áreas em que se faça necessário a atuação não apenas em um modelo reativo, ou seja, após o acontecimento dos fatos, mas em um modelo antecipativo, com informações que facilitem o planejamento e a tomada de decisões.

REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, A. **MERCADO FINANCEIRO**. 10º Ed., São Paulo: Editora Atlas S. A., 2011.

BARRETO, Vanessa Nunes. **A CONTROLADORIA E O SISTEMA DE INFORMAÇÕES NO PROCESSO DE GESTÃO**. Caderno de Estudos Ciência e Empresa, Ano 11, n.2, p. 61. Teresina, nov. 2014. Disponível em <<http://www.faete.edu.br/caderno/>>. Acessado em 07 de julho de 2015.

BORGES, Tiago Nascimento; PARISI, Cláudio; GIL, Antonio de Loureiro. **O CONTROLLER COMO GESTOR DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO: REALIDADE OU FICÇÃO?**. Rev. adm. contemp. Curitiba, v. 9, n. 4, p. 119-140, Dec. 2005. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65522005000400007&lng=en&nrm=iso>. Acessado em 25 de maio de 2015.

BORINELLI, Márcio Luiz. **ESTRUTURA CONCEITUAL BÁSICA DE CONTROLADORIA: SISTEMATIZAÇÃO À LUZ DA TEORIA E DA PRÁXIS**. 2006. Dissertação (Doutorado em Ciências Contábeis) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

BRUNI, Adriano Leal; GOMES, Sônia Maria da Silva. **CONTROLADORIA: CONCEITOS, FERRAMENTAS E DESAFIOS**. 22. Ed. Salvador: EDUFBA, 2010.

CARVALHO, Karina da Silva; ROMA, Carolina Magda da Silva, ARAÚJO, Jevuks Matheus; OLIVEIRA, Marcos Roberto Gois. **A INFLUÊNCIA DAS VARIÁVEIS MACROECONÔMICAS SOBRE O VALOR DE EMPRESAS: UMA ABORDAGEM A PARTIR DO MODELO DE OHLSON**. XXXVII Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, 2013.

CARON-FASAN, Marie-Laurence; JANISSEK-MUNIZ, Raquel. **ANÁLISE DE INFORMAÇÕES DE INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA ANTECIPATIVA COLETIVA: PROPOSIÇÃO DE UM MÉTODO, CASO APLICADO E EXPERIÊNCIAS**. Revista de Administração, v.39, n3. São Paulo, p. 205-219. 2004.

CATELLI, Armando (Coord.). **CONTROLADORIA: UMA ABORDAGEM DA GESTÃO ECONÔMICA - GECON**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CERVO, Amado Luiz; SILVA, Roberto da. **METODOLOGIA CIENTIFICA**. 6.Ed. Prentice Hall Brasil, 2006.

CLETO, Carlos Ilton; DEZORDI, Lucas. **POLÍTICAS ECONÔMICAS**. Coleção Gestão empresarial. Curitiba, p. 15-26. 2002.

FERNANDES, Ailton Matos; GALVÃO, Paulo Roberto. **A CONTROLADORIA COMO FERRAMENTA DE GESTÃO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO DA VIABILIDADE E DA RELAÇÃO CUSTO BENEFÍCIO**. Revista de Tecnologia Aplicada (RTA), v.5, n.1. São Paulo, p. 3-16. 2016.

FERREIRA, Fernanda Baldasso; DIEHL, Carlos Alberto. **ORÇAMENTO EMPRESARIAL E SUAS RELAÇÕES COM O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**. Revista Pensar Contábil, n.54. Rio de Janeiro, p. 48-57. 2012.

FONSECA, J. J. S. **METODOLOGIA DA PESQUISA CIENTÍFICA**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila

FROYEN, Richard T.; **MACROECONOMIA**. 5.Ed. Saraiva. São paulo, 2005.

GIL, Antônio Carlos. **COMO ELABORAR PROJETOS DE PESQUISA**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

HEINECK, Luiz Fernando Mählmann. **MACROECONOMIA**. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2010.

HORNGREN, C. T.; FOSTER, G.; DATAR, K. M. (2000). **CONTABILIDADE DE CUSTOS**. 9. Ed. Rio de Janeiro: Ed. LTC.

JANISSEK-MUNIZ, Raquel; LESCA, Humbert; FREITAS, Henrique. **INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA ANTECIPATIVA E COLETIVA PARA TOMADA DE DESCISÃO**. Revista Inteligência Competitiva, v1, n1. São Paulo, p. 102-127. 2011.

JANISSEK-MUNIZ, Raquel; et al. **APLICAÇÃO DO MÉTODO DE INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA ANTECIPATIVA E COLETIVA: INOVANDO A TOMADA DE DESCISÃO ESTRATÉGICA A PARTIR DA APRENDIZAGEM E CRIAÇÃO DE SENTIDO**. 6º Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas. Franca – SP, 2011.

JOHNSSON, Marcelo Evandro; FILHO, Valter Pereira Francisco. **CONTROLADORIA**. Coleção Gestão empresarial v. IV. Curitiba, p. 59-68, 2002. Disponível em < <http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/financas/5.pdf>>. Acessado em 25 de maio de 2015.

LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de Andrade. **TÉCNICAS DE PESQUISA: PLANEJAMENTO E EXECUÇÃO DE PESQUISAS, AMOSTRAGENS E TÉCNICAS DE PESQUISAS, ELABORAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

LOURENÇO, Gilmar Mendes; ROMERO, Mario. **INDICADORES ECONÔMICOS**. Coleção Gestão empresarial. Curitiba, p. 27-41. 2002.

MAIA, Heloisa Helena Rocha; PINTO, Jorge de Souza. **PROPOSTA DE UM MODELO IDEAL DE ATUAÇÃO EMPRESARIAL COM ENFOQUE NA CONTROLADORIA**. Portal GECON. Disponível em < <http://www.gecon.com.br/Publicacoes/PublicacaoGECON00006.pdf>>. Acessado em 18 de março de 2016.

MANKIW, N. Gregory. **INTRODUÇÃO A ECONOMIA**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MARIO, Poueri C; CARVALHO, L. Nelson. **ENSAIO SOBRE A INSOLVÊNCIA, INDICADORES DE BALANÇOS E O RELACIONAMENTO COM VARIÁVEIS MACROECONÔMICAS ESTUDO EXPLORATÓRIO**. In: X Congresso Internacional de Custos, 2007, Lyon - França. X Congresso Internacional de Custos, 2007

QUADROS, Marco Antônio F.; MENEZES, José Alexandre. **DINÂMICA DA MACROECONOMIA NACIONAL COMO FERRAMENTA DE APOIO À TOMADA DE DECISÃO**. Revista Gestão e Planejamento, v1, n1. Salvador, 1999.

ROGERS, Pablo; RIBEIRO, Kárem Cristina de Souza; SOUZA, Almir Ferreira; **IMPACTOS DE FATORES MACROECONÔMICOS NAS MELHORES PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA NO BRASIL**. Revista de Administração, v.42, n3. São Paulo, p. 265-279. 2007.

SAMUELSON, Paul A.; NORDHAUS, William D. **ECONOMIA**. 17. ed. Lisboa: McGraw-Hill, 1999.

SANTOS, Edilene Santana; PONTE, Vera. **MODELO DE DECISÃO EM GESTÃO ECONÔMICA**. Caderno de Estudos, São Paulo, FIPECAFI, v.10, nº 19. São Paulo, p. 43-56. 1998.

SANVICENTE, A.Z.; SANTOS, C.C. **ORÇAMENTO NA ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS: PLANEJAMENTO E CONTROLE**. 2. Ed. São Paulo: Atlas: 2000.

SIQUEIRA, José Ricardo maia de; SOLTELINHO, Wagner. **O PROFISSIONAL DE CONTROLADORIA NO MERCADO BRASILEIRO – DO SURGIMENTO DA PROFISSÃO AOS DIAS ATUAIS**. Revista Contabilidade e Finanças, vol.12, nº 27. São Paulo 2001.

STRASSBURG, Udo; FIORI, Rodrigo; PARIZOTO, Kety Gavlik; BAZZOTTI, Cristiane; FONSECA, Eva Fabiani de Mello. **A IMPORTÂNCIA DO SISTEMA DE INFORMAÇÃO CONTÁBIL COMO FONTE DE INFORMAÇÕES PARA TOMADA DE DESCISÕES**. VI Seminário do Centro de Ciências Sociais Aplicadas de Cascavel. Cascavel, Jun. 2007. Disponível em <http://unigestor.faculdadevertice.com.br/files/000089/ART_5_-_A_Import%C3%A2ncia_do_Sistema_de_Informa%C3%A7%C3%A3o_Cont%C3%A1bil_como_Fonte_de_Informa%C3%A7%C3%B5es_para_Tomada_de_.pdf>. Acessado em 25 de maio de 2015.

ZORRINHO, C. **Gestão da Informação - condição para vencer**. lapmei, 1995.